

讓愛永續；使善循環

陳永泰公益信託

第五屆傳善獎

成果報告書

社團法人中華民國更生少年關懷協會
更生少年社會復歸與弱勢兒少培力展能願景工程

【實施期間：109年1月1日至111年12月31日】

會 址：臺北市中山區松江路362巷22號1樓
電 話：(02)2567-6750
聯 絡 人：江元凱 秘書長
連絡電話：0936874442；(02)2550-6755
E - MAIL：hope.taipei@msa.hinet.net

零、前言. 從提案、獲獎到實現

以下為本會於 2019 年 7 月 22 日參加第五屆傳善獎評選的 5 分鐘提案簡報逐字稿：

感謝各位委員願意奉獻寶貴的時間，耐心審視與聆聽每個非營利組織的提案，並做出重大的決定，協會於 1993 啟動服務 1998 立案，迄今 26 年，從開拓，社區到保護安置，經歷國內兒少議題從無人理會，到許多專業福利服務被實踐的過程，是其中重要與默默的貢獻者，包括：

1. 建構多項可行的服務模式，
 2. 與培訓許多還在兒少領域奮鬥的專業領導人才，
- 余自 8 年前(2011 年)接任協會秘書長，承擔組織轉型永續的責任。

我們所服務的(更生)少年，他們每個人都有不勳的過去，有些為了消弭痛苦與生存而誤入了歧途，我們相信這群孩子不是壞，只是在絕望中一時迷失，面對無助、缺乏保護與幫助的孩子，我們不能袖手旁觀，需要透過關心與幫助他們「浪子回頭」。

我們自民國 1993 年開始，從關懷這群孩子的過程，每當看到他們的需求，與找到挽救方式，就開發一出項服務，如同一盆盆的盆栽，至今已從矯治到保護、預防、發展 計有五大服務區塊，並隨著環境變遷 持續調整工作方法與策略，以下就是各服務的內涵(與剪報照片中的場景)，包括：

1. 司法少年的關懷與輔導服務：除輔導工作，帶少年關懷街頭遊民、受輔少年成為長期志工…
2. 保護安置服務：以安置多次安置失敗的少年為主，除了一般照顧與密集的專業輔導外，帶少年下鄉學習助農，海外貧困鄉村服務兒童…
3. 弱勢兒少與家庭工作：供餐、課輔、家庭支持、家長互助、社區合作，帶孩子製作便當送給辛苦工作的父母，增進親子關係…
4. 培力發展服務：培訓少年『用創意去服務其他弱勢』作為主要服務，端節與阿嬤學包粽送低收入戶，叫阿嬤做雞蛋糕送弱勢，受虐兒職培接觸人群、走出陰霾…
5. 以及更生、高風險少年的職培與職培與就業。
6. 幫助許多少年走出困境，有些成為長期志工，有些則已成為助人工作者，這名少年是我們目前安置中心的生輔組長(善的循環)。

這是一場善與惡的拔河，我們透過創造許多保護因子，來對抗他們成長環境的風險因子，在特色方面，組織目前的服務，已涵蓋少年三級預防與培力發展，可謂建構全方位的服務系統。

為何我們要申請傳善獎？目的在於回應現階段與永續需求，以深化與擴充組織的服務回應當前需求，以及優化組織的管理效能，促進組織的成長與永續發展。

弱勢兒少需要的不是同情，而是需要機會，我們不是用傳善資源買果子，而是買希望的種子，將種子種在好土裡，結出好果子，我們計畫將種子種在這幾塊田地，包括：

1. 回應司法更生少年服務量的擴增。
2. 以及一今年少事法修法後，曝險少年在教輔先行上對服務的專業需求。

3. 少年毒品及藥物濫用的在社區預防工作的迫切需要。
4. 更生少年除了輔導，社會融合與復歸才是關鍵。
5. 社會安全網政策，需要對脆弱家庭提供大量支持服務的需求。
6. 少年培力發展、職培就業等服務趨勢以及組織的永續及創新發展（孵化各種創新服務）。

在資金的分配方面，20%會用以「提升栽種的土質」、75%分別用於三大區塊服務、5%雜支則為各項服務工作的「邊際成本」（雞蛋不放在同一個籃子）。我們有積極的行動力，107年提案後，已經開始著手三項計畫工程，包括：

1. 建置社區幸福廚房與試辦。
2. 胖卡雞蛋糕餐車，已定點營運三個多月。
3. 媒體攝影棚。

我們在獲獎後的工作及對應的服務議題與區塊如投影片所示：

特別值得一提的是：近年國內推動 CRC 國際兒童權利公約，先是兒少權法修法，接續少年事件處理法修法，加上因應社會暴力傷害事件，政府推動社會安全網。未來兒少工作在：服務量、專業性、多元性、跨界整合的種種議題與困難性都將大幅增加，且面臨專業資源與爛經濟下募款不易，許多政策變動，亦影響補助款的穩定與規模。

而組織內部，我們具備相當完整的服務經驗、能力與專業，唯獨缺乏資源，對各項服務，有投入的強烈動機，面對當前的挑戰，我們做了內外部分析，我們必須有所突破，且由小型組織轉型為中型機構，使服務更具效能與社會影響力。這需要有一筆資金，因為，我們相信我們是好土，若撒下好種，會結出好果子。

在預期效益方面，「質」的部分；從過往以輔導的 output 到社會復歸的 outcome 效果，以及從個案服務的 output 到培力發展的 outcome，將有許多更積極的成果呈現；在「量」的部分：我們將就管理、服務、財務、學習成長四個構面進行成效評量。

面對當前社會兒少的需求，以及組織「責無旁貸」提供永續的服務與創新發展的使命，我們非常期待在獲得傳善獎的青睞與支持後，未來三年能陪伴我們機構成長，一如我們陪伴這群少年走過艱辛的青春歲月，特別是優質的小型組織在有資源的挹注下，將比大型組織，更能產生關鍵性的轉化與成長，獲得永續發展的能力。我們期待過往的「盆栽」，變為今日的「花園」、發展成為明日的「花園」。

《報告人：江元凱秘書長》

獲取傳善獎後的具體工作項目		
促社會復歸的三級預防服務	<ol style="list-style-type: none"> 1. 多元需求面向 2. 橫向擴增服務範圍與項目 3. 縱向深耕各項服務內容 4. 服務質與量的增加 	<ol style="list-style-type: none"> 1. CRC、安全網、毒防、曝險 2. 更生、保護、弱勢、職培 3. 個案、家庭、社區、培力 4. 案量、服務成效、典範
培力發展服務	<ol style="list-style-type: none"> 1. 中繼職場的營運 2. 創夢學園的實作 3. 微創行動的實行 4. 媒體裝備的推展 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 提升中繼職場之營運績效 2. 充實學園的培訓內容與成果 3. 各微創學習行動的實踐 4. 產出質量、露出與溝通效果
組織效能優化	<ol style="list-style-type: none"> 1. 獨立資源管理中心 2. 擴充關懷輔導中心 3. 增加培力與職培項目與行動 4. 運用媒體素材加強社會互動 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 優化組織管理與資源開發能力 2. 充實關懷中心配置與個案服務 3. 引進多專業增進發展能力職 4. 增進社會關係與議題理解關注

現今回看簡報告所陳述的內容，還是很有感觸，並且三年來組織就是回應這些工作項目與目標、願景，持續不斷在推展，也有具體的成果，感謝傳善獎的支持，幫助我們在關鍵時期，向前邁進了一大步。

壹、獲獎前提案動機

一、機構概況

組織提案的概況與動機如前言所陳述，108 年組織的發展正走到一個艱難的路口，分別是：

(一) 組織內部：

從更生少年服務發展到三級預防(司法與更生少年、保護性與高風險少年、高關懷與弱勢兒少)服務以及兒少培力發展服務，並成立少年職培中繼職場，並有創新的子項目待開發，然而組織多年來財務收入以政府補助為主，人事組成以社工專業人員為主，難同時兼顧服務與募資，即使有想推展的服務或創新方案，沒有足夠資金可以投入運作與擔險，人力資源有限也是難大幅動員，並且隨著組織服務項目的擴增，組織管理上靠秘書長及一名主辦會計，難以負荷接下來的深化與規模發展。

(二) 外部環境：

臺灣的兒少社會議題，隨著社會環境的改變(如少子化，教育改革，資訊科技，經濟狀況、健康醫療與社會福利…等)，以及兒少相關法規及政策的推動(包括：少年事件處理法修法將「虞犯」去除轉為「曝險」兒少、透過兒童權利公約指導兒童及少年福利及權益保障法的實施、社會安全網的建構、毒品及藥物入侵校園與濫用的防治…)，加上政府依賴與委託民間辦理責任已是常態，標準的規格常致創新性不足，也影響組織內部的工作文化，可能偏離組織珍貴的核心信念或價值。近年來的CRC(兒童權利公約)以及社會安全網政策，更側重家庭功能與重視推動開發家庭工作，但落第服務的資源卻極為匱乏。

二、創新計劃起源

(一) 兒少培力發展服務需導入多元專業：

兒少服務從早期的保護性、輔導性發展至今，更重視培力發展服務，然而培力行服務的多元特性，難以單由社工進行，過往採外部師資，但角色與功能有限，當組織過度依賴政府資源，在人力資源上，政府只認可與補助社工人力，組織募款能力不足下，難以導入多元專業人才。

(二) 突破服務發展(深化及擴充)的瓶頸：

當組織的規模與財務條件不足，服務深化與擴張困難；深化需要投入額外資源，擴張則需要期初資本與冒險資金，過程中也需要有外

部專業或技術資源，否則將加大失誤或失敗的風險。面對組織當前所服務兒少的實作與推展需求，**深化服務**的部分包括二大項目：

1. **更生少年社會復歸**(從輔導、追蹤到職培、就業、自立、回饋社會)。
2. **弱勢兒少培力發展**(從輔導、探索、服務學習到社會參與及職能培力)。

擴充服務的部分包括：

1. **發展家庭服務** (從社區幸福廚房開始，由共食、共享到共學、共創)。
2. **開發其他創新服務方案**(包括：貓胖卡少年微型創業實驗行動餐車、少年創意培力基地、類家庭安置服務…等)。

(三) 回應當前環境的挑戰，抓住先行服務的學習成長機會：

1. **社會環境**：現今的社會人口結構邁入少子化與高齡化，經濟環境方面，低利、通膨，人均所得高卻貧富懸殊，資訊科技與網路通訊進步，教育與職能失衡，在兒少議題方面，過往失親、貧苦議題的迫切性下降，疏忽、虐待等保護性議題及身心健康問題的迫切性增加，服務的複雜性與難度提升，需多元的服務模式與策略，且須跨界合作。此外，在 M 型社會中，組織發展至中小型規模時，面臨的挑戰是最為困難的階段，若要永續發展，勢必要有積極的策略與作為。在永續發展的途徑中，必須除了聚焦服務對象，也要將利害關係人的利益納入，並且重視知識管理與傳承，培養永續人才，包括服務、管理與領導人力資源。
2. **法規與政策**：因應當前的政策與法規有諸多挑戰，首先，非營利組織已全面適用勞動基準法，組織八成人員完全卸下社會志願服務的角色，而為專業勞動者身分，按職按時計酬，原本民間機構從事福利服務，承載異於企業的失靈社會系統，必須投入更多的工時與技術，因勞動法規的適用，部分服務已無法實施，成本也大幅增加，在低利時代，必須提升募款能力，甚或發展獲利服務模式，排除有需要但會長期虧損的服務項目，組織內部也需考量制度與文化的調整與轉型。此外，兒少相關法規的修訂，許多內容過度理想，以當前整體環境與資源，短期內難以落實，既是挑戰與風險，也是擴張與創新發展的機會。

(四) 提升組織管理的量能，發展管理中心：

隨著組織的發展、部門的增加與服務多元化，過往 CEO 親自建立制度、服務與工作流程，並帶頭服務、管理、募資，同時督導的萬能模式已經過度分身乏術，難以持續，掌握過多隱性知識、決策標準與權力，將阻礙組織發展，並且傳承困難，若繼續管理與服務兩頭燒，組織將進

入疲軟與混亂，因此更完整的管理專業分工，是為必要，在臺灣社會，無論政府補助或民間捐款，都認為組織管理項目不需要資金，是理所當然的無償責任，以致組織管理難以健全。

(五) 定位模糊與影響力不足，透過傳善資源整理與調整組織結構：

組織從服務更生少年開始，更生已發展出三級預防、培力服務，並計畫推展家庭工作，如同企業進行多角化的經營，基於各服務的平衡發展，逐漸使組織的定位模糊，有需要重新梳理脈絡，清晰與簡化結構，找出與社會對話的重心，目前可能因過多焦點，反而展現的社會影響力不足。

三、機構許下的三年願景

由於傳善獎可以提供三年的支持，每年 400 萬約占組織財務規模的八分之一，倘若有此資金，組織可以嘗試許多發展項目，基於前述議題，整理後的三年願景如下：

- (一)服務深化，包括：更生少年社會復歸、兒少培力發展，以及運用多元專業。
- (二)服務擴張，包括：增加服務項目、擴大服務規模。
- (三)組織優化與永續發展，包括：加強財務與募款能力，擬訂永續策略、設立管理暨發展中心。

貳、獲獎後執行階段

一、計畫實施

有幸獲得傳善獎的親睽，在得獎後，我們開始實施計畫，分述如下：

(一)服務發展(服務深化與擴充)：

包括：兒少培力發展、更生少年社會復歸，進行服務的深化與擴充。

109 年：從社區幸福廚房、貓胖卡微型創業實驗行動餐車、創意培力基地以及未來咖啡與創夢學園、志工管理開始，除增加自籌人員外，也承辦新北、臺北、法務部三個防治專案，以及一個就業輔導與職培專案，期間受到 COVID 疫情影響服務計畫，開始調整服務模式。胖卡及未來咖啡分別有挺醫護送餐行動及代用餐行動，陳永泰公益信託也有贊助胖卡買一捐一活動。年末籌辦類家庭安置服務。

110 年：開辦類家庭安置服務，開辦公益連鎖早餐店，年末於汐止區籌辦少年外展服務中心。

111 年：汐止少年服務中心開始實施，6 月份辦理家庭支持服務，於臺北大安區設立一處服務中心，並調整組織架構，原部門主管不再只負責一個部門，而是負責一個服務群組，包括：

1. 輔導資源中心，計有：社工室（含：司法組、毒防組、逆境曝險組）少年、616 少年夢工廠（含：職培就輔組、未來咖啡中繼職場）、汐止外展少年服務中心、社資處籌備小組（暫為整合行銷組）。
2. 培力發展中心，計有：少年培力園（含：培力發展服務、創意培力基地＝貓培你飛工坊＋公益連鎖早餐店＋胖卡行動餐車）、616 幸福工作站（含：兒少關懷據點、社區幸福廚房）。
3. 家庭支持中心，計有：大安家庭支持中心、文山家庭資源佈建中心、類家庭安置服務（永和及新店站）。
4. 安置保護中心，計有，少年保護安置中心、少年自立宿舍。

（三）組織優化：

109 年：開始構思與籌備，參考 B 型企業指標，進行檢視，另年末訪自律聯盟，探究非營利組織的永續發展趨勢，於學術研討會發表一篇論文。年初進用募資行銷專員，籌組行銷募資小組。

110 年：辦理兩梯共識營（元月安排三分之二同工參加，九月為核心主管參加），導入策略管理相關訓練，上半年對全會同仁進行 Gallup 評測，並建立組織優勢地圖，9 月進行田野調查，找出同工對組織的認識與期許，建立戰略目標項目，共五大項（含人才、專業提升、服務深化、創新營運、品牌等五項戰略），每項 3 個子項目，於 12 月全會跨部門編組進行戰略落地計劃。年底導入人資管理系統，適用三個月後正式運作。

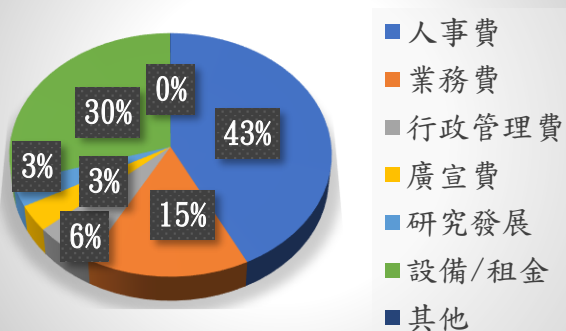
111 年：戰略落地計劃因故難以實施，4 月再辦共識營（約 8 成同工與會），採敘畫與設計思維討論組織的北極星。5 月起籌設會務管理暨發展中心，8 月場地完工啟用，先調整組織作業流程，並開始啟動管理中心機能，與各部門討論發展策略。年底調任一員同工擔任 HR，輪流協助各部門完成人事制度，再做全會制度整合，產出新的管理手冊，同時完成績效考核與獎勵制度。

二、傳善資源分配

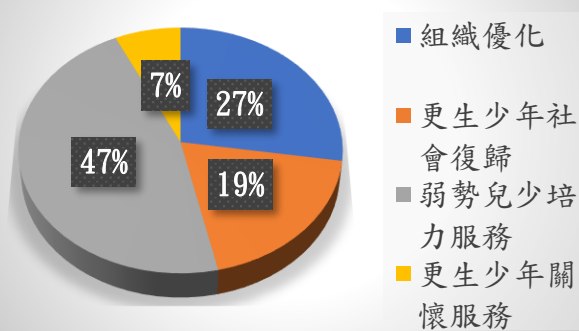
本會實施傳善獎三年計畫實際支出如下表：

資料期間 (累加)		2020.1 至 2020.12	2020.1 至 2021.6	2020.1 至 2021.12	2020.1 至 2022.06	2020.1 至 2022.12
會計別	科目					
	人事費	1,374,806	2,383,310	2,738,217	3,654,096	5,111,779
	業務費	246,077	433,485	578,088	864,120	1,849,740
	行政管理費	260,047	336,477	471,794	560,398	680,003
	廣宣費	11,383	20,345	152,722	183,638	413,393
	研究發展	28,384	169,563	213,648	373,261	393,186
	設備/租金	1,617,820	2,217,484	2,853,235	3,031,563	3,545,499
	其他	6,400	6,400	6,400	6,400	6,400
	小計	3,544,917	5,567,064	7,014,104	8,673,476	12,000,000
方案別	方案名稱					
	組織優化	921,463	1,555,722	2,026,856	2,379,135	3,291,600
	更生少年社會復歸	651,943	1,094,001	1,343,970	1,654,032	2,288,400
	弱勢兒少培力服務	1,721,310	2,495,900	3,126,270	4,033,166	5,580,000
	更生少年關懷服務	250,201	421,441	517,008	607,143	840,000
	小計	3,544,917	5,567,064	7,014,104	8,673,476	12,000,000
補充說明	以上是以傳善贊助的 1200 萬分配到各項的金額來做統計，實際各項目組織仍需自籌相當資金投入建置與運作。					

傳善獎三年計畫實際支出表



傳善獎三年計畫實際支出表



三、有哪些成功或超乎預期的項目，關鍵因素為何？

本會獲獎後，即面對 COVID-19 疫情對社會總體環境的的衝擊，初期運作確實感到困難，許多原本預定的計畫可能必須暫緩或大幅調整，然而困境也迫使我們更積極地採取必要的行動，回看三年來組織的服務仍然持續推進與成長。

從總體的角度，組織在服務單位數、人事員額、財務規模與募款成果，皆幾近倍增的成長；從中介角度，在服務的項目、範圍以及延續既有服務深入運行與新增項目的起步與推動，亦更為活躍；從微視角度，具體的成果分列如下：

(一)服務深化與擴充：

1. 深化更生少年服務，依需求從1組4人增至4組16人(司法、就輔、外展、毒防)，另陸續增加多名多元專業人員投入服務。
2. 家庭支持服務從社區幸福廚房案發展為家庭支持服務中心。
3. 中繼職場未來咖啡轉虧為盈。
4. 關鍵因素包括：1. 長期耕耘服務，政府依政策主動邀請服務合作。
2. 有共識的經營團隊。

(二)服務發展：

1. 新增三個部門：類家庭（永和、新店站）、汐止少年服務中心、家庭支持中心。
2. 新增三個專案或子單位：就業輔導組、社資組、自立宿舍。
3. 新增四個培力微型創業案：貓胖卡1(雞蛋糕)、貓胖卡2(布朗尼)、培力咖啡吧、公益連鎖朝食。
4. 關鍵因素包括：組織能回應兒少需求與政策，有專業的團隊、具備技術與協力夥伴，有傳善資金做為期初資本。

(三)組織優化：

1. 跨部門訓練或方案合作。
2. 成立會務管理暨發展中心，成立前帶動組織各層級進行創新策略與發展相關的共識活動。
3. 組織結構進行調整，啟動新階段的發展。
4. 關鍵因素包括：組織資源共享、管理日趨複雜，需化繁為簡，現階段管理議題需建立管理單位，CEO從管理庶務，轉投入組織發展的推動。

四、有哪些失敗或不如預期的項目？

整體而言，這三年除了疫情帶來的挑戰，也包括服務發展、擴充以及組織優化過程，實際遭遇的困境，分數如下：

(一)在服務方面：

在服務深化及擴充的過程所遭遇到的阻力或困難包括：

- (1)創新專案成效不如預期，例如：社區幸福廚房，運營概念轉化至實體，模糊空間大，除了執行人手不足、策略方向缺乏共識，以致大

多是一次性或短期的活動，實際執行的長期活動，多數參與服務的成員持續有變動，尚未走出成熟穩定的模式。111年6月負責的主管調至新開發的家庭支持中心，該方案已於年底由新的主管接管，並確認會增員投入。

- (2)人力資源：服務發展與擴充過程，人才取的不易，仍有人事缺口，近年來臺灣的人力市場有顯著的變化，人力資源短缺，目前組織將透過發展實習儲備人才，這僅是指社工專業人才的部分，至於培力服務則需進用多元專業人力，在服務型組織，非社工專業人員融入需較多磨合，並且在項目經營上，培力發展方案多屬試驗性，由於對創新方案行動不熟悉，以致較為保守或多為短跑計畫，缺乏經驗下難過損平門檻，加上少年變動的難測性多數微型專案走走停停（胖卡、咖啡吧、禮盒、布朗尼…），挫敗感較大。
- (3)執行期間遭遇 COVID-19 疫情，在防疫規範下部分服務無法執行，少年監院所停止會談、課程、營隊、懇親，少年法庭停止實體開庭與報到，社會局停止實體訪視與服務，這對於服務的影響包括：舊案追蹤與服務困難、新案開發困難、服務招生困難，更因志工能參與的服務減少或短暫、不穩定，導致志工流失，在服務支出上，服務轉為每場次的服務個案數少而需增加場次，活動招生也較疫情前困難，需投入更多人力，加上許多服務轉為線上實施，線上服務功能與效果不如實體，特別是培力服務著重行動，然而行動受限。在中繼職場部分，公益連鎖朝食店剛開幕就進入三級防疫，連同未來咖啡、胖卡餐車，營業額在防疫期間慘澹。
- (4)創意培力基地嘗試自行產製節期禮盒義賣，但手工產線生產力不足，未來將採部份外包，少年除學習製程技術外，銷貨商模的學習才是重點。
- (5)擴張過程：服務擴充過成逐年加速，具備發展服務、管理能力的同工不足，目前急需培養具管理與領導能力的同工。

(二)在組織優化方面：

1. 戰略落地計畫難啟動，原因有三：

- (1)組織在短期內服務擴張快速，要優先處理服務的質與量，以及人事的調整，有多處服務與人事結構因此重組，原本的戰略落地計畫趕不上組織的變化，才剛戰略分組完成，尚未站定又必須重組，且人員已忙於新開發業務，自顧不遑。
- (2)北極星不夠清晰：組織經過多年，從更生到保護、培力等服務多角發展，北極星已不夠清晰，原本「關懷更生少年」的目標引導效用

已不足，為了校正發展至目前的定位，2022年4月18辦了一梯共識營，但共同尋找所得到的結果，生命力、說服力與獨特不足，句子也過於複雜，北極星須不僅能傳達較崇高的理念、動機與使命，反應出為了孩子與理念做到最好，而不是只是陳述要做什麼。

- (3)隨著服務成長，因應政策，分為司法、曝險、毒防、逆境等，分流進行服務，專業擴充、分組與組織員額增加，擴張快速下，服務場地空間及會務管理的作業空間均不足，2022年2月定將行政辦公室遷出，致原擬的組織架構調整需再做異動，4月找到合適場地，5月規劃，6月施作，8月完工，正式成立「會務管理暨發展中心」，先用2個多月調整組織的管理作業習慣，並讓大家慢慢了解管理中心的機能角色。因組織的核心是「人」，擬於戰略計畫再度開始前，先著手處理組織結構與相關工作制度之建立以合於現行勞動相關法規，以及新世代的工作環境；制度建構的部分看似簡單，但因組織的擴充，各部門服務樣態不同，要統一管理制度有其難度，期間初編新的管理手冊多項內容待議，亦未完成校修。

現階段會先調整組織架構，各部門主管(主任)已經調整為服務類別區塊的主管，包括：司法及三級預防，兒少培力發展服務，家庭支持服務，安置與自立服務，每位主任負責2至3個部門，為建立接班團隊做準備，同時制度的建立擬分段進行，先分各部門制定，最後再做整合。

在績效考核制度的設計方面，組織過往的考核制度僅主觀評估出席狀況、工作態度、專業能力與行政作業能力，對於，人員的工作動機與目標，各個工作構面是否平衡?是否貼近組織的願景、工作目標與發展方向?則難以了解，甚至透過考核，影響工作者的內在工作思維、價值觀與外在的行動、舉止與作為，並建立組織工作文化。獎懲如何實施，以增進動機，落實目標管理，避免劣幣驅逐良幣，此制度仍有待進一步建構。特別是面對新世代的工作文化，在制定新的考核制度也有瓶頸，目前僅有初步方案，仍待進一步研議、建構與確認適用性。

參、補助後

一、相較三年前的願景，機構有哪些地方創新、成長、茁壯?

本會期待透過傳善獎的協助，提升組織的服務規模，以及健全組織的管理機能與效能，除樂深化現有服務，更進一步擴充服務以因應當前社會

兒少工作需求。

走過三年，我們確實貼著願景目標邁進，無論在人事、組織項目、財務方面，都有將近倍增的成果。

二、傳善獎對機構的影響。

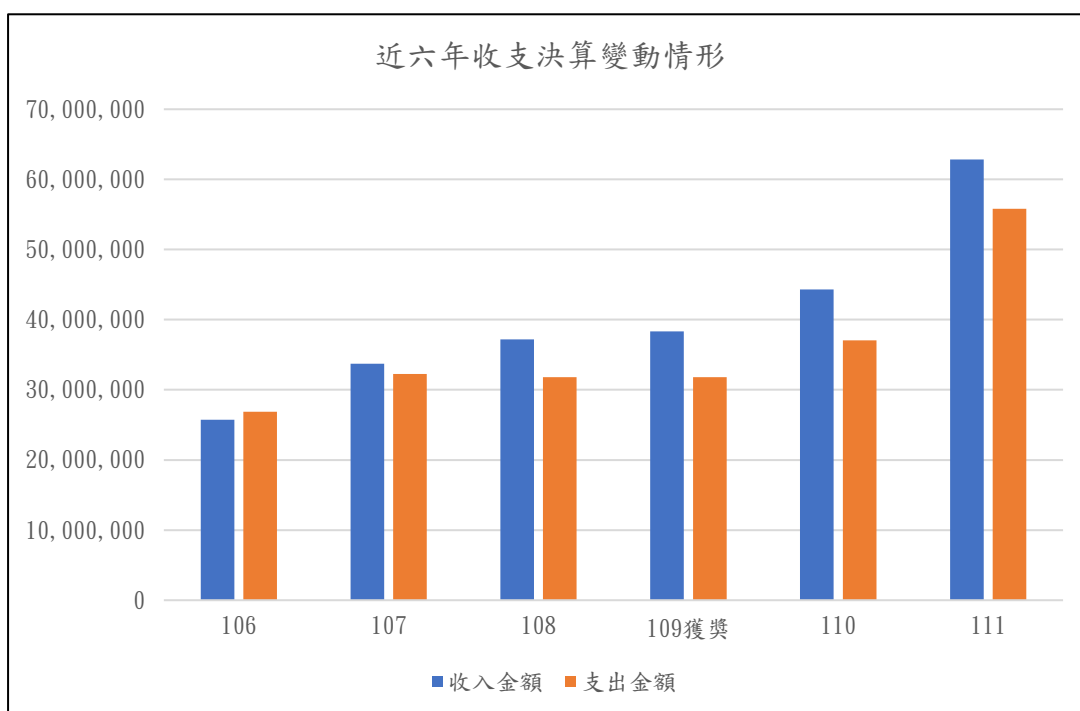
(如:補助方式、媒體、輔導等，對機構影響)

傳善獎促使我們更有嘗試創新的勇氣與資本，並可以回到組織早期(服務不是非社工不可，更有行動力與創意的年代)，能導入多元的專業，同時可以改善硬體，增加場地空間，進行組織調整，並有開發新案的期初資金，逐步擴大服務規模，並編置專人負責社會行銷、對話、公關與募資的工作，已充份職員專業服務的推動與發展。

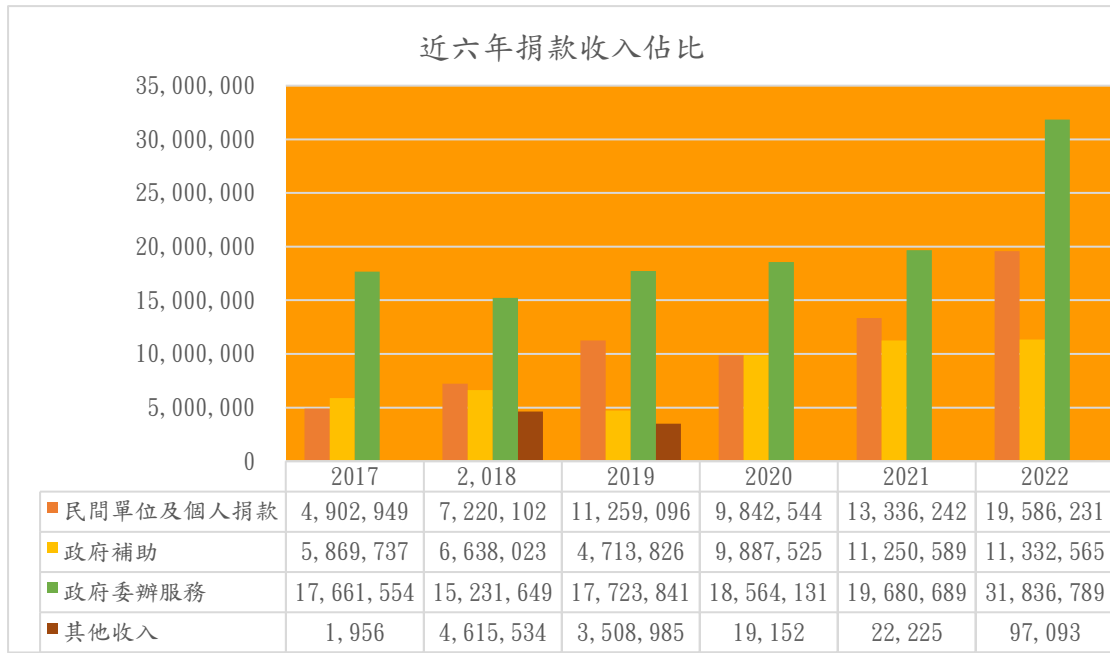
三、募款及穩定

(一)近六年的收支變化情形如下:

年度	收入金額	支出金額	餘額	執行率	收入成長率	支出成長率	備註
106	25,717,010	26,852,323	-1,135,313	104.41%	9.75%	-4.25%	
107	33,705,308	32,241,065	1,464,243	95.66%	31.06%	20.07%	
108	37,205,748	31,810,732	5,395,016	85.50%	10.39%	-1.33%	
109	38,324,318	31,799,586	6,524,732	82.97%	3.01%	-0.04%	獲獎第一年
110	44,289,745	37,046,103	7,243,642	83.64%	15.57%	16.50%	5-8月防疫三級
111	62,852,678	55,789,966	7,062,712	88.76%	41.91%	50.60%	
較 108	增加 69%	增加 75%					111 年度=108 年度-100%

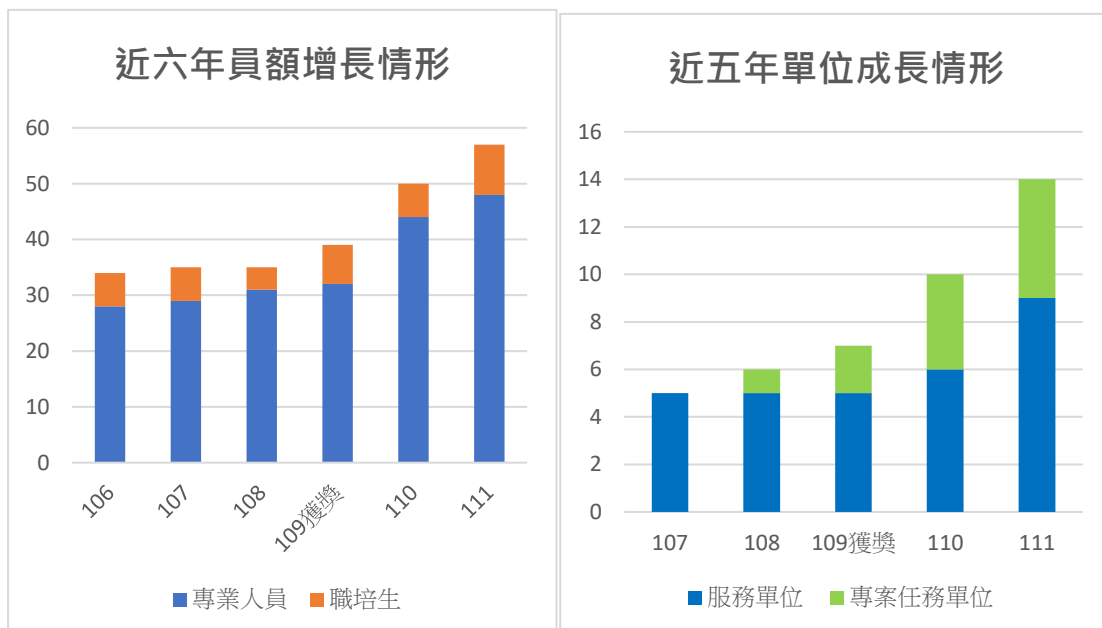


(二) 捐款比例的變化如下：



(三) 近六年組織員額的變化如下：

年度	12 月底員額			備註
	專業人員	職培生	總計	
106	28	6	34	
107	29	6	35	
108	31	4	35	
109 獲獎	32	7	39	
110	44	6	50	
111	48	9	57	



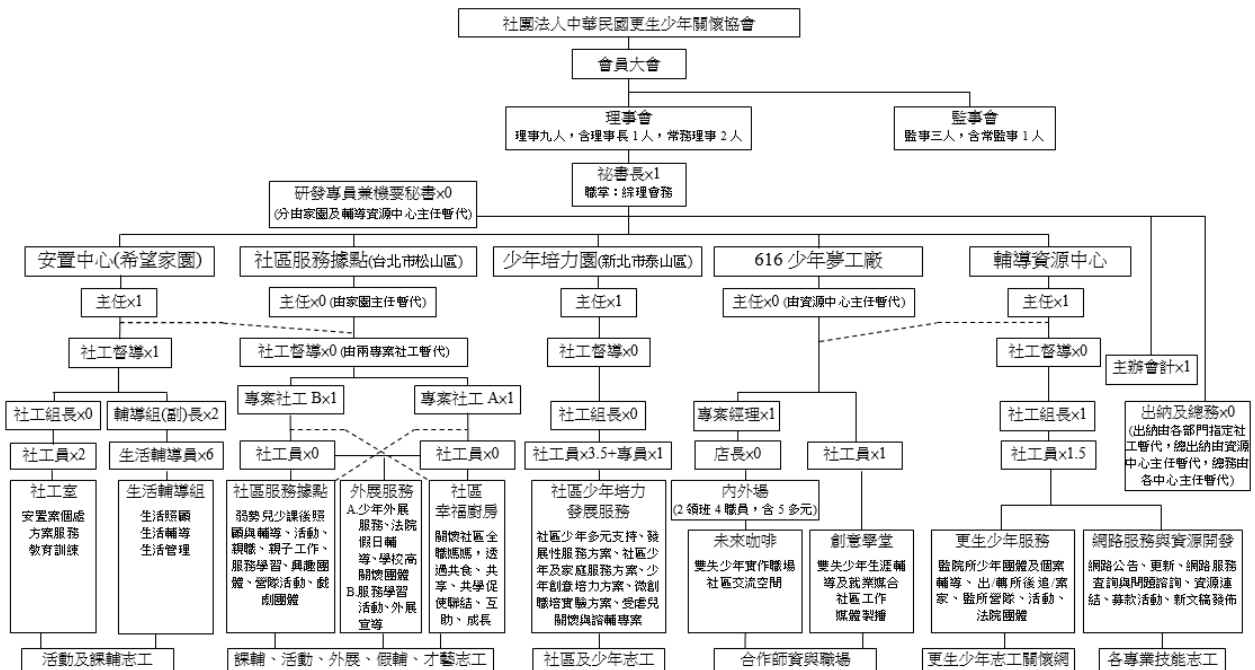
(四) 組織服務規模的成長如下：

年度	組織單位成長情形		
	服務單位	專案 任務單位	總計
107	5	0	5
108	5	1	6
109 獲獎	5	2	7
110	6	4	10
111	9	5	14

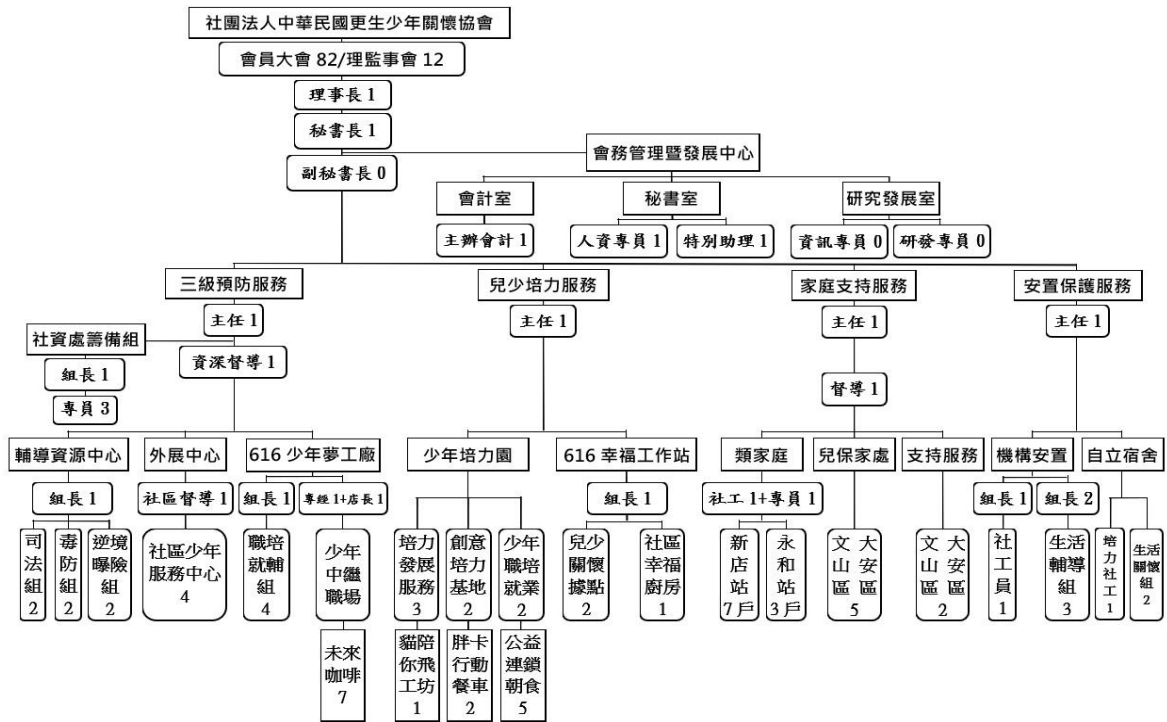
(五) 組織結構的變化 (如下兩圖)

比較組織架構在獲獎前與獲獎後歷經三年的改變如下兩圖：

獲獎前組織架構圖(2019年12月)



獲獎三年後組織架構圖(2023年元月)



從組織架構的改變，除了新增服務單位外，在非直接服務部分，增設管理暨發展中心以及社資處籌備組，此外，以往主任只負責一業務單位，調整後，主任需負責二至三個業務單位，以培養領導組織能力。

四、計劃的持續性

我們接續將就目前已有的成果，持續向前推展，包括：

(一)服務方面：

在規模倍增後，對於新增服務的管理以及組織的管理上，需要用一些時間使穩定運作。

(二)組織優化方面：

管理暨發展中心剛成立，需先從人力資源管理工作著手，並研擬建立良好的制度與文化的服務工作環境，以持續推動組織的服務與發展。

五、組織的對社會影響力的改變

組織過往是以專注服務對象最大利益進行運作，然而實際上，除了服務對象，組織得以穩健提供服務，不僅有賴工作人員的執行，還包括合作夥伴以及社會大眾的協助、參與及支持，因此，組織在運作的同時，亦需考量各利害關係人的利益，盤點組織在社會影響力的作為與成果如下表：

利害關係人	關注議題	作為	改變與影響
1. 服務對象及其家屬與學校或職場	<ol style="list-style-type: none"> 1. 服務便利、友善、選擇、適用性。 2. 服務品質。 3. 困境改善。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 提供三級預防服務。 2. 提供培力發展服務。 3. 提供家庭支持服務。 4. 重視案主意願。 5. 開發案主優勢與增進成功經驗。 6. 個案回饋社會行動。 7. 修復親子關係。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 服務項目及服務量均有增加，服務成效良好。 2. 少年參加社會回饋行動或任志工，創造善循環。 3. 受助者就讀心輔或社工，成為專業助人者。 4. 受助者成為組織員工。
2. 政府單位，包括權責單位、委託服務單位以及合作單位	<ol style="list-style-type: none"> 1. 政策制定。 2. 政策推展。 3. 施政績效。 4. 機構服務及溝通品質、成效與責信。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 接受政府委辦服務，含試驗性方案。 2. 試辦創新方案接受政府補助。 3. 參與政策相關委員會與諮詢焦點團體。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 政府委辦單位增加，組織服務量能持續提升。 2. 政府補助項目增加，服務內容更為多元，滿足服務對象多元議題需求。 3. 參與多個中央及地方政府委員會，推動及改善兒少福利及保護政策，落實兒權，亦有助組織服務發展。
3. 民間單位，包括提供補助、捐款、贊助或志工參與、服務合作的基金會或企業，以及相關公益團體	<ol style="list-style-type: none"> 1. 贊助型法人選案。 2. 企業社會責任。 3. 回饋社會。 4. 企業志工。 5. 公益組織互補與合作。 6. 機構責信。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 創新提案與實施。 2. 企業一日志工。 3. 機構間合作：交互參訪、訓練資源、專案合作。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 企業及基金會捐款、贊助增加。包括主動提出。 2. 合作單位增加。 3. 透過合作擴大服務效果。 4. 透過合作協助組織改善服務空間與環境。 5. 增加與其他兒少團體之互動與交流，促專業成長。
4. 工作人員，含全職與兼職人員，包括行政、專業、營運人員，有中、高階主管及基層人員	<ol style="list-style-type: none"> 1. 服務執行。 2. 制度、待遇與福利。 3. 專業成長與發展。 4. 適任與成就感。 5. 環境與友伴。 6. 良好領導。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 提高福利與待遇。 2. 改善專業訓練實施方式。 3. 辦理共識營隊與工作坊。 4. 跨部門協力。 5. 充實直接服務與後勤人力。 6. 設立管理暨發展中心以優化制度、提供支持與支援。 7. 改善工作硬體環境。 8. 差勤管理資訊化。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 員額增加。 2. 跨部門關係、互動與內部合作。 3. 專業成長。 4. 管理能力增加。 5. 調和與改善組織文化。 6. 增加穩定度。 7. 彈性運用與利於服務及討論的工作場域。 8. 工作效能提升。

5. 教育單位, 相關高等教育機構	1. 教學成果。 2. 相關研究成果。	1. 提供實習教育。 2. 提供服務學習。 3. 運用專業督導資源。 4. 專案研究之合作。	1. 每年百位實習生至組織各部門實習。 2. 經常有社心相關科系包場參訪, 認識更生服務及相關社會議題。 3. 參與多項研究案之訪談。 4. 論文發表。
6. 師資, 含提供專業師資及專業顧問	1. 執業與服務。 2. 專業成長。 3. 累積專業資歷。	1. 聘用專業師資。 2. 提供具差異性之教學情境。	1. 長期合作師資持續累積。 2. 降低專業支持成本、提高支持延續效果。 3. 增加法律、組織管理顧問, 提供協助, 包括導入設計思考、Gallup 測評, 標章權保護...等。
7. 供應商, 包括提供中繼職場物料之廠商、提供硬體工程或設備之廠商	1. 銷售獲益。 2. 好顧客。	1. 開發長期合作廠商。 2. 穩定良好的交易過程與經驗。 3. 增加交易機會。 4. 轉介客戶。	1. 獲得特惠良好、高規格的服務。 2. 降低成本。 3. 售後服務積極。 4. 樂於提供專業合作與諮詢。 5. 降低獲利回饋組織。
8. 志工, 含志願服務之學生或民眾	1. 社會參與。 2. 學習成長。 3. 擴增社會關係。 4. 貢獻職能。 5. 善行或回饋社會。 6. 價值感或還願。 7. 成就感。	1. 透過網路招募, 有便捷界面。 2. 辦理志工招募、訓練, 投入長期服務。 3. 編訂志工管理手冊。 4. 辦理志工在職專業督導與訓練。 5. 辦理志工分享會。 6. 辦理志工感恩餐會。	1. 主動申請加入志工民眾增加。 2. 每年百位志工投入, 學習或參與組織服務。 3. 志工穩定度與投入度的提升。 4. 主動招募效果佳, 短時間內額滿。 5. 社會參與及關注度增加。
9 捐款人	1. 認同與關聯。 2. 行善或回饋社會。 3. 還願。 4. 抵稅。 5. 附加誘因。 6. 機構責信。	1. 經營多元捐款管道與議題需求宣傳露出。 2. 便利捐款界面。 3. 辦理捐款人茶會。 4. 大額捐款感謝狀。 5. 收據限期寄發。 6. 提醒詐騙訊息。 7. 公開徵信。 8. 暨發電子賀卡與會刊。	1. 捐款增加。 2. 定期定額增加。 3. 捐款人茶會, 參與及關注者約 5 千多人。 4. 策展募款成果超出預期。 5. 有自籌資金以進行管理與環境優化, 增聘自籌人力。

10. 媒體、社群與透過媒體關注組織之社眾	1. 新聞素材。 2. 話題及點閱率。 3. 社會關注。	1. 媒體單一窗口，維持關係。 2. 成立社資組。 3. 經常提供新聞素材 4. 經營 FB 粉專、IG、LINE@，高頻率更新。 5. 自媒體。 6. 經營廣播節目。 7. 2022 辦理策展。	1. 媒體報導及主動專訪大幅增加。 2. 與記者關係穩定良好。 3. 社會關注與回應提升，策展講座含線上超過 5000 人參與追蹤。 4. 組織知名度增加，有利社會認同。
11. 理監事及會員	1. 認同與落實理念或信仰。 2. 會務責信良好運作。 3. 避險。 4. 支持發展。	1. 會議按時召開。 2. 資訊主動、完整公開。 3. 有專屬群組，可直接溝通。 4. 關係維繫。	1. 信任、持續支持與捐款。 2. 至中繼職場消費。 3. 主動邀請友人加入會員。 4. 在組織發展過程貢獻可用資源。

組織現階段的影響力展現以較獲獎前大幅提升，但仍有相當可以推展的空間，有待持續努力管理與經營。

六、給後續機構的建議

如右圖，包括：

(一) 永續發展：除了組織的使命宗旨任務外，須以具永續與傳承的發展目標為核心。

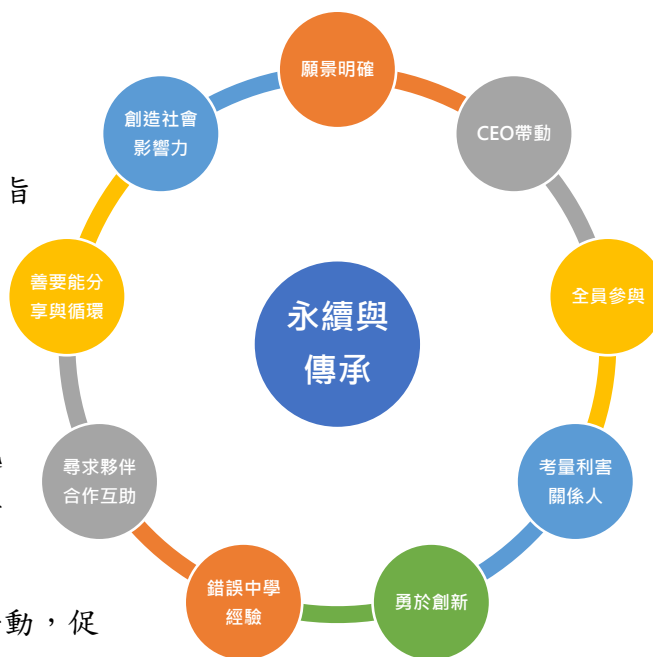
(二) 願景要明確：願景要能具體描述，越明確越能聚焦，越能具體達成。

(三) 由 CEO 帶動：由組織領導人帶動，促全員參與。

(五) 考量利害關係人：助人型的非營利組織往往以服務對象為利益軸心，若要擴大影響力，需考量各相關利害關係人的利益。

(六) 勇於創新：傳善不怕犯錯，鼓勵勇於創新，不行動才是最浪費資源的選項。

(七) 錯誤中學經驗：雖然不要怕犯錯，但要從錯誤中學習經驗，就能進步



與成長。

- (八)尋求夥伴合作與互助：沒有組織是全能的，可以尋求合作與互助，可以更好的控制成本、提升品質，也可以擴大公益參與，增加社會影響力。
- (九)善要能分享與循環：服務不是目的，而是過程，要幫助受助者成長與回饋社會，才能創造善的循環，提升與創造社會影響力。